

مهارات التفاوض والإقناع

إعـــداد

الكليات العسكرية

t.me/YEMEN_ARMY

كتب عسكرية

73

مهارات التفاوض و الإقناع

من هدى الرسول صلى الله علية و سلم :
اللهم أرنا الحق حق و ارزقنا اتباعه و أرنا الباطل باطل و ارزقنا اجتـنابه

ما هو التفاوض ؟

التفاوض هي العملية التي من خلالهــا نسعى للحصول على ما نريد من الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على شيء منا . أو "هي عملية حل التزاع بين شخصين أو أكثر حيث يبدأ الطرفــان بتقــديم تنازلات أو تغيير الشروط للوصول إلى صيغة ترضي الطرفين" وهي أيضا تشبه بلعبة الورق حيث تبدأ اللعبة بعدد من الأوراق القيمة و غير القيمة لدى كل فريق و الفائز هو الذي يجمع اكبر عدد من الأوراق القيمة .

سؤال : التفاوض علم أو فن ؟

صفات و مهارات المفاوض الجيد

- التخطيط - حسن الاستماع - الحافز - الثقة - القوة - عدم الارتبــاك تحــت الضغط - الوقار - الصبر - الإصرار - المرونة - الذكاء - الحكمة - القــدرة علــى الإقناع - اقتناء المعلومة / المعرفة - مهارات الاتصال - مريحا و متعاونا - حسن المظهــر - الدبلوماسية - المهارة - وزن الأمور و عدم إعطاء الأمر أكثر و لا أقل من حقه .

أساليب التفاوض

- الأسلوب "الأسود" - الأسلوب "الأبيض" - الأسلوب "الرمادي"

أسلوب التفاوضي "الأسود" يعتقدون بالآتي :

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مقارنة بالطرف الآخر .
- أن عملية التفاوض تتم مرة واحدة فقط .
- الانتصار عن طريق الاحتكار .
- أخذ شيء مقابل لا شيء .
- حيل بذيئة ، السخرية .

الأسلوب التفاوضي " الأبيض " يعتقدون بالآتي :

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مع مراعاة الطرف الآخر .
- إن عملية التفاوض قد تستمر لفترة أطول .
- مراعاة مطالب الطرف الآخر .
- النجاح من خلال التعاون .

- تجنب أساليب الاحتكار .
- تبادل شيء بشيء آخر .

الأشخاص الذين يصعب التعاون معهم : "الأسلوب الرمادي"

- لا يريد الوصول إلى حل (لدية هدف غير معلن و ربما الهدف هو إفشال المفاوضات) .
- يفتعل التعاون "الأسود" المتخفي .
- يتهرب من الإجابات المباشرة .
- يجارى ، يغاير ، يكذب .

التفاوض عن طريق شخص واحد أو فريق

التفاوض بفرد واحد :

الإيجابيات :

1) إمكانية السيطرة على الموقف .
2) توفير في التكاليف .
3) توفير في الوقت .
4) سهولة المتابعة و التقييم .
5) سرعة الإنجاز .
6) التحديد الواضح للمسؤوليات .

السلبيات :

1) احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة .
2) الإرهاق فى التجهيز و عملية التفاوض .
3) لا يصلح في حالة تشعب مظاهر قضية التفاوض .

من خلال فريق

الإيجابيات :

1) إيجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر .
2) الاستفادة من التخصصات .
3) تقليل التجهيز الشخصي .
4) استخدام تكتيك العضو المتشدد و المتساهل .

السلبيات :

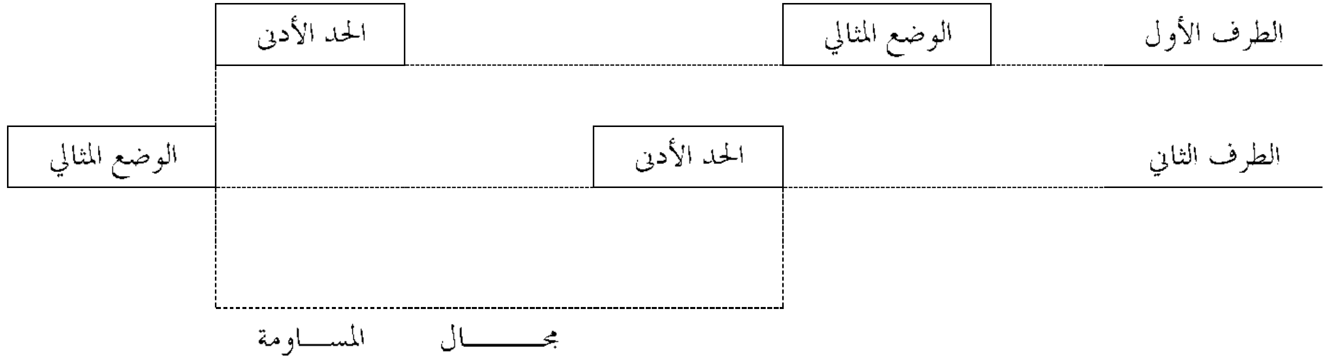
1) احتمال الازدواج و تعارض الآراء .
2) زيـــادة في التكاليف .

3) زيـــادة في الوقت .

4) زيادة في الحساسية بين الأعضاء .

مجال المساومة

التفاوض هو تقدم الأطراف المتعارضة نحو بعضها البعض : كيف ؟



مجــــــال المســـاومة

جوانب التفاوض

التخطيط : (بعد الاتصال المبدئي لإظهار النية بالتفاوض و تحديد لهدف الرئيسي)

تحديد و دراسة المشكلة / قضية التفاوض .

تحديد الهدف من التفاوض .

تحديد القيود و الفرص المتاحة للطرفين (القوة التفاوضية ، الوقت المتاح ، الحاجة للمفاوضات) .

جمع و تحليل البيانات الأولية .

تقييم المركز التفاوضي (بناء على القيود و الفرص ، هل هناك جدوى من عقد المفاوضات أم لا ؟) .

الإعداد : (اتصال آخر لاقتراح مستوى المشاركة و المكان و الوقت)

الاختيار و الإعداد لفريق التفاوض .

الإستراتيجية التفاوضية المناسبة (تعتمد على القيود و الفرص) .

إعداد مبدئي لأجنده التفاوض (ترتيب الأولويات و الوقت المتاح للوصول لها) .

الإعداد و التحضير للجلسة .

تنظيم الجلسة التفاوضية :

تحديد الأدوار على الفريق المفاوض .

تحديد مسؤول لمتابعة أعمال الفريق .

تجهيز مكان التفاوض .

تجهيز أجنده التفاوض .

تجهيز الوثائق و التقارير اللازمة .

إجراءات الاتصالات بالطرف الآخر .

تنفيذ عملية التفاوض :

قدم نفسك .

أفتتح الجلسة .

تطبيق الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة .

التعاقد .

المراحل الست لعملية التفاوض

الاتصال ...... التجهيز ...... النقاش ...... الاقتراح ...... المساومة ...... الاتفاق

الاتـــصـــــــال :

يكون عن طريق اتصال هاتفي أو لقاء مباشر أو رسالة بريدية ولكن فى المفاوضـــات العاليـــة المستوى ، عادة يكون هناك طرف ثالث وذلك لان من يطلب المفاوضات هو عاده الذي يقـــدم اكـــبر التنازلات لذا فإن الطرف الثالث سيحل هذه المشكلة و يكون فى نفس الوقت مضيفا للمفاوضات و إذا ما بدأت الخلافات يكون هو الوسيط لإعادمًا.

- قبول المفاوضات بحد ذاته اعتراف بالطرف الآخر .
- هل الوقت مناسب لك للدخول أم التأخير أفضل ؟
- ما هو هدفك من عملية التفاوض ؟
- إذا كنت لا تعرف ماذا تريد بالتقدير سوف لن تحصل على ما تريد .
- يجب أن تكون شروط الدخول مشرفة .
- تحديد الخطوط العريضة مع إظهار الرغبة في المصلحة المشتركة .
- تحديد الأهداف المشتركة و التي يتم تحديد التنازلات من الطرفين
- ما هي المواضيع التي سوف نتطرق إليها ؟
- ما هي الأمور التي يمكن التفاوض عليها ؟
- احرص على الوصول إلى اتفاق مبدئي لبعض الشروط قبل الدخول في عملية المفاوضة .

المعلومة قوة :

لاشك أن المعلومات التي يعرفها عنك خصمك سوف يستعملها في صالحه .المعلومات تنقسم الى مؤكدة و معلومات محتملة . خصمك يبنى إستراتيجية في المفاوضات على معلوماته المؤكدة عنـــك و يستعمل المحتملة بشكل غير مباشر ليظهر عمق معلوماته عنك و التي ستؤدي بك للإفصاح عن معلومات أخرى أكيدة . لذا لا تعطي خصمك معلومات ذات تشعب يستطيع الاستفادة منها في عدة مجـــالات و لكن حاول تحديد الإجابة بالسؤال المطروح و اجعل ذلك في سياق من التعاون الإيجابي حـــتى لا يشـــعر بأنك لم تعطيه كل شيء .

أدرس خصمك :

- أنت أقرب إلى الفشل من النجاح إذا عرفك خصمك أكثر من معرفتك لنفسك .
- احرص على معرفة أفراد الخصم و قدر خبراتهم و صلاحياتهم .
- هل هو الجهة القادرة على اتخاذ القرار المطلوب ؟ هل هناك قوى خارجية تؤثر عليه ؟

- هل لخصمك تاريخ في مفاوضات ؟ هل يلتزم أم لا ؟ و ما هي الضمانات هذه المرة ؟
- لماذا طلب المفاوضات الآن ؟ هل هو لكسب الوقت أم هو طلب حقيقي ؟
- حاول كشف أوراق خصمك .
- ادرس نقاط ضعف أفراد الخصم .
- استعمل ورقة الضغط لوضع إطار للمباحثات بحيث إذا حاد الخصم عن المسار المطلوب تستخدم ورقة الضغط .
- خلال المفاوضات خصص شخص لقراءة إشارات الخصم و ملاحظة ردود فعل كل شخص على كل نقطة مطروحة ربما تلاحظ اختلاف في وجهات النظر بين أفراد فريق الخصم يمكن أن تستغلها لصالحك .

التجهيز لعملية التفاوض

- قرر ماذا تريد مع تحديد الأولوية التي تحتاجها .
- ضع تصور مبدئي للدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- خمن ماذا يمكنك من الحصول عليه من عملية التفاوض .
- حاول أن تجعل عدد الأفراد متساوي للطرفين .
- تأكد من معرفة كل شخص من فريقك بأخلاقيات التعامل مع الآخرين .
- احرص على المحافظة على سرية المعلومات .
- حدد مسئوليات كل فرد من الأفراد في الإجابة على التساؤلات المتوقعة /غير متوقعة .
- رتب طريقة للإشارة في حالة وجود فكرة جديدة لم يتم التطرق لها .
- تأكد من إلمام الأفراد بنطاق صلاحياته .
- أذكر مع تحديد الأولويات للرغبات ؟

مهمة للغاية .   متوسطة الأهمية .   قليلة الأهمية .

- حدد أهمية كل رغبة حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

عالي - حرج جدا - بالتأكيد لا اتفاق .

متوسط - مهم لكن غير حساس .

منخفض - أرغب في تحقيقه و لكن ليس على حساب شيء آخر .

- يمكن تقسيم الأولويات على عدة جولات و ليس بالضرورة تحقيق كل الأهداف من أول جولة .
- شروط الخروج هي بمثابة ورقة ضمان لعدم تلاعب الخصم .
- يعاد تقييم الأولويات و الأهميات فور ظهور معلومات جديدة .

<u>أخطاء عامة يجب تجنبها ......</u>

- عدم إيجاد الوقت الكافي لتحديد ماذا تريد .
- عدم الواقعية في الدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- عدم تحديد أولويات الرغبة .
- عدم تحديد مجال(أهمية) لكل من الرغبات .
- عدم تحديد موعد تقريبي للانتهاء من مراحل المفاوضات .

النـــقـــــاش :

- اسأل أسئلة مفتوحة و أسمع جيدا للجواب .
- أستمع إلى الإشارات التي تشير إلى العزم إلى الأخذ بالاعتبار لبعض النقاط .
- استخدام المناقشة لقياس أراء الآخرين .
- حدد تسلسل النقاط .
- إظهار حسن النية : أنا مستعد للنظر لأي اقتراح بخصوص المشاكل المعروضة .
- استمع باهتمام .
- مستقبل الجدال الهدام .
- كون علاقة .
- موازنة الصلابة و المرونة
- تجنب الأتي :

- مهاجمة أو إيقاع اللوم على شخص معين لمشكلة معينة .
- التجريح الشخصي .
- عدم سماع وجهة نظر الطرف الآخر .
- التحدي .
- السخرية .
- تجنب التهديد .
- تسجيل نقاط متكررة للمواضيع المطروحة .

الأسئلة الخاطئة :

- الارتباك "دعنا نسمع ماذا يريدون " .
- هل أنت تسمعني
- هل أنت جاد !؟
- هل هذا اقتراحك الأخير !؟

الأسئلة الصحيحة :

- ما هي المعايير التي استخدمتها ؟

- ما هي أولوياتك ؟
- كيف تم حساب ذلك ؟

الاقتـــــــــــــــراح

أقترح – ماذا يمكنك من مبادلته ؟

الاقتراح هو عبارة عن عرض لما تستطيع تقديمه مقابل ما تريد الحصول عليه

- أستخدم لغة "إذا ..... فأنني ....." إذا رغبوا في الاستجابة إلى بعض طلباتي فإنني مستعد للاستجابة لبعض طلباتهم .
- التزام الصمت و انظر الرد .
- أذكر ماذا تريد و لكن تجنب ذكر الشروط التي سوف تتفق عليها .
- الاستجابة للاقتراح
  - استخدام الأسئلة للاستجابة للاقتراح .
  - لا تقاطع الطرف الآخر في حالة عرض لمقترح معين .
- كيف تعمل مقترح .
- قيم أهمية كل عرض حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

مقترح الخصم	بالنسبة للخصم	بالنسبة لك
عالي الحساسية		
متوسط الحساسية		
منخفض الحساسية		

- لخص الاقتراح
- لا تقول كلمة "لا "
- لا تستجيب بسرعة
- كيف تتقبل الاقتراح
- انظر إلى اقتراح بديل

المســــــــــــــاومة

ساوم – ماذا تستطيع من مبادلته ؟

- مساومة مقترح بأخر أو مقترحات عديدة بأخرى .
- المبادلة / المقايضة للوصول إلى حل محدد
- استخدم دائما الشروط "إذا ..... فأنني ....."

- الاستجابة للمساومة (لا تستجيب بسرعة و لا تظهر ذلك حتى و إن كان هو الهدف الرئيسي للمفاوضات) .
- سجل ماذا تم الاتفاق عليه .
- لا تكشف أوراقك دفعة واحدة .

الاتفـــــــــــــــاق

- أهمية استخدام الأسلوب المناسب لإنهاء المفاوضة :

اشكر المشتركين في المفاوضات مع إظهار تخوف من حجم التنازلات التي قدمتها أنــت لتحقيــق الاتفاق ، فذلك سيجعل الطرف الثاني يتمسك بما حصل عليه و لن يحاول التملص من الاتفاق ضــنا منــه بالفوز في المفاوضات .

- الاتفاق يمكن أن يكون خطرا !؟
- عدم الاتفاق حول الفرق بين النص و روح المعنى (سلاح ذو حدين للطرفين) .

التوقف التام :

عندما يصر الطرفين على نقاط خلاف :

1- اكتب آخر نقاط تم الاتفاق عليها كي تكون قاعدة الانطلاق الجديدة .
2- حاول تحجيم المشكلة و إعادة النظر فيها بجدية .
3- موازنة الصلابة و المرونة (معرفة أولويات الخصم)
4- ابحث عن إشارات .
5- التأجيل :

- حدد الموعد الجديد – المكان – النقاط التي سيتم طرحها .

نصائح عامة

- لا تحسن الضن في خصمك إلا إذا كان هناك سبب لذلك .
- كن مستعد لتحمل بعض المجازفة .
- حاول إخفاء رغبتك في عملية التفاوض .
- شارك بأفكارك و شعورك مع مجموعتك .
- تمرن على عملية التفاوض قبل الدخول في التفاوض .
- أسأل خصمك بشكل مباشر ، ماذا يريد ؟
- اطرح أسئلة عديدة ، استمع بحذر للأجوبة و لاحظ كيف تقدم الأجوبة .
- تظاهر بأنك تعرف القليل في جزئيات معينة و من المحتمل أن يبوح لك بأكثر مما كنت تتوقعه

- كن مستمع نشط ، واجعل خصمك يلاحظ فهمك لما يقول .
- ضع المناقشة في قالب سهل الفهم لخصمك .
- اترك المجال لخصمك لهضم و فهم أفكار جديدة .
- اطرح وجهة نظرك بطريقة عدم التهديد و من خلال طرح الأسئلة .
- استخدم الصمت كإحدى الإستراتيجيات .
- اجعل خصمك يشعر بأنك خبير و سوف يحترمك أكثر .
- حاول أن تجعل خصمك يقدم العرض الأول .
- أعرف اليوم النهائي لخصمك و تجنب أن يعرف يومك النهائي .
- تذكر أن خصمك سوف يبحث عن نقاط ضعفك .
- كن حذرا من اختلاف العادات .
- إذا حضر خصمك و معه خبير احضر خبير على كفاءة عالية .
- استعين بأشخاص لهم علاقة بخصمك للتأثير عليه .
- أعمل اتصال غير مباشر قبل عملية التفاوض .
- لا تتفاوض مع شخص لا يملك الصلاحية لإعطاء امتيازات كما تفعل .
- عند اقتراب نهاية التفاوض يمكنك عادة من الحصول على امتياز آخر .
- سوف تحصل على الكثير من عملية التفاوض إذا كان الخصم يحترمك .
- لا تحاول أن تكون الشخص الطيب المتساهل دائما .
- اجمع بين موضوعين خصوصا إذا عرفت أن الشخص الآخر يعتزم إعطائك واحد منهم .
- لا تعطي شيء إلا في حالة الحصول على شيء في المقابل .
- حاول إعطاء امتيازات صغيرة لكن اجعل خصمك يعتقد أنها كبيرة .
- لا تنتقد أو ترفض موقف الخصم مباشرة .
- إذا غضب الخصم لا تنفعل .
- قلل التوتر .
- ضع نفسك في مكان خصمك لتفهم وجهة نظره
- أعطى فرصة لخصمك لحفظ ماء الوجه عند تنازله أو إعطائك امتيازات .
- تأكد من أن خصمك مرتاح عند الانتهاء من عملية التفاوض لا مكانية التعامل معه مرة أخرى

- حدد ما تم الاتفاق عليه في نهاية عملية التفاوض .
- تأكد من أن فريقك يدعمون القرارات النهائية و لا تنفرد بها .

الحيل و الخدع في الاجتماعات

- أحذر من التجريحات الشفوية و الغير شفوية .
- أحذر من محاولة خصمك أن يجعلك تشعر بالندم .
- أحذر من تأكيد خصمك على أن الأمور سوف تكون بخير .
- أحذر من الطلبات المفرطة من خصمك .
- أحذر من زيادة حدة الطلبات المقدمة من خصمك .
- أحذر من خدعة انخفاض السعر .
- أحذر من خدعة ارتفاع السعر .
- أحذر خدعة الأشخاص الخيرين و السيئين .
- إذا حاول خصمك استخدام طرق غير مشروعة اعلمه بذلك و ناقشه .
- أحذر من التعمد بتهيئة الجو المحيط لتخويفك .
- أحذر من خدعة تضييق جدول الأعمال .
- أحذر من مناورة إما أن تأخذه أو تتركه .